

методи розрахунку фонду заробітної плати, структуру зарплати працівників;

- встановити компенсаційні виплати та посадові оклади відповідно до вимог діючих правових норм у системі охорони здоров'я;
- визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників;
- вибрати найбільш адекватні й такі, що відповідають цілям і завданням організації показники, умови і критерії нарахування медичним працівникам стимулюючої частини оплати праці.

Питання управління персоналом в сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я є ключовим, оскільки результативне управління персоналом дозволяє:

- мотивувати працівників до ефективної діяльності;
- покращити якість медичної допомоги і медичних послуг, що надаються закладом;
- забезпечити конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я;
- сформувати позитивний імідж закладу в очах громадськості.

Використані джерела

1. Попкова В.Д., Шипуліна М.О., Ковальчук Г.С. Проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні. В. Д. Попкова, М. О. Шипуліна, Г. С. Ковальчук. Економічний простір. 2009. №24. С. 83-89. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_24/popkova.pdf
2. Реформа фінансування системи охорони здоров'я. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2017>
3. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf
4. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Штаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18630/2/GEB_2016v50n1_Lishtaba_L-Personnel_management_as_163-169.pdf

Наталія КОТИС

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу THEU

ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах викликів сьогодення необхідність ефективно управляти людьми на відстані стає реальністю для більшості організацій, як, наприклад, для тих, які мають мережу з філіями та таких, що залучають віддалених працівників.

Глобалізація, злиття, електронна комерція, бажання бути ближче до

клієнтської бази, зростання обсягу робіт на дому та гнучкіші умови праці, розвиток комунікаційних технологій призвели до ситуації, коли все більше керівників та їх команд не локалізовані в одному місці.

Дистанційне управління це – управління людьми на відстані за допомогою інформаційних технологій [1, с. 75]. Функції, які забезпечує корпоративна інформаційна система в базовому варіанті, дають можливість оперативно керувати за допомогою відео конференцій та інших цифрових інструментів і здійснювати загальне управління на основі інформації, яка передається у базу даних центрального офісу з регіонів. Дистанційний менеджмент скорочує витрати на переїзди до 50%, підвищує продуктивність та покращує корпоративний дух команд [2].

У той же час дистанційний менеджмент високоризикований, якщо стратегія організації не удосконалюється і вимагає постійних інвестицій у технології та навчання команди. Крім того, дистанційний менеджмент передбачає тісні робочі відносини з колегами у різних місцях, без необхідності проводити традиційні очні засідання. Старі моделі управління – «якщо є сумніви, їдьте і розберіться» – вже не працюють, так як це вкрай неефективно в умовах швидкозростаючої організації [3]. У короткострокових поїздках важко провести і повний аудит філії.

Багато організацій у сьогоденних умовах знаходяться на межі ресурсу управління і не можуть обійтися без серйозних структурних змін, якщо вони планують стратегічний розвиток. Модель управлінської команди більшості великих організацій у даний час повністю неприйнятна і постає питання про необхідність змін для виживання. Організації, які можуть подолати розрив між вимогами сьогоденного дня і застарілою структурою, мають очевидні конкурентні переваги.

Існує цілий ряд причин для розвитку та поширення дистанційного менеджменту:

- максимально високі витрати на постійно присутнього в офісі працівника;
- певний вид діяльності, що передбачає: роботу команд віддалених один від одного топ-менеджерів, команд продавців; перебування основної кількості працівників на віддаленому виді зайнятості поза офісом (представники кол-центру служб роботи з клієнтами; дослідники; техніки, що працюють на виїздах, програмісти тощо).
- наявність сильно розгалуженої та регіональної мережі;
- керівник тимчасово фізично відсутній – перебуває у відрядженні, у відпустці, на лікарняному тощо. Проте навіть за таких умов багато керівників прагнуть бути в курсі того, що відбувається в організації.

Отже, впровадження та використання дистанційного менеджменту може

бути викликаною необхідністю досягнення різних цілей, у залежності від яких формується певний регламент взаємодії: звільнення офісного приміщення, розвиток продажів у регіонах, залучення кваліфікованого фахівця для вирішення складних завдань тощо. При цьому віддалений персонал може працювати як в регіональному офісі, так і вирішувати поставлені завдання у вільному режимі, а також може виконувати повністю незалежні функції по роботі з клієнтами при продажах.

Основним завданням дистанційного управління віддаленими працівниками є з'єднати їх з іншим колективом, що досягається через використання загальних інформаційних технологій, проведення регулярних відео- та інтернет-конференцій, ведення чатів, листування електронною поштою тощо.

Управління віддаленими працівниками вимагає нових навичок й іншого ставлення. Перехід на дистанційне керування в різноманітних його формах передбачає виконання певного ряду умов, таких як:

- максимальне делегування власних повноважень і вірне визначення працівника, відповідального за контроль на ділянці за відсутності основного керівника;
- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на період відсутності на робочому місці керівника;
- постійне збільшення кількості каналів комунікації у процесі дистанційного управління;
- будь-який керівник повинен опанувати техніку проведення відеоконференцій одночасно з кількома працівниками;
- керівнику важливо знати особливості письмового способу спілкування, який вимагає конкретного вираження думки, уточнення формулювань;
- постановка щоденних завдань, коли керівник в один і той же час відправляє лист з конкретними завданнями на день;
- оцінка результативності діяльності працівників [4, с. 64-66].

При здійсненні дистанційного управління менеджерам потрібно бути більше наставниками, ніж керівниками. Вони повинні проводити тренінги та розвивати такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів. Менеджери мають імітувати та моделювати різні реальні ситуації і відпрацьовувати їх, а також стежити за динамікою команди. Багато віддалених працівників знаходяться під психологічним тиском того факту, що їх менеджер не присутній поруч і не бачить їх зусиль, тому у них менше можливостей йти вгору по кар'єрних сходах. Менеджер зобов'язаний інформувати всіх співробітників про роботу кожного, приводити конкретні результати робіт як офісних, так і віддалених працівників. Необхідно

спеціально вирішити для віддаленого персоналу питання мотивації і оплати на умовах контракту, на основі оперативного контролю або шляхом підсумкового контролю результату.

Зважаючи на незаперечні переваги, практика застосування дистанційної зайнятості уже набула широкого поширення в Україні на мікрорівні [5, с. 167]. Основна проблема, яка стримує подальший розвиток – відсутність належної нормативно-правової бази у цій сфері. Рішення даної проблеми полягає у тому, щоб дистанційна зайнятість стала законодавчо закріпленою нормою і грамотно позиціонувалася з інституційної точки зору.

Використанні джерела

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке = Challenge management in 21 century. М.: «Вильямс». 2007. 272 с.
2. Боцур А. Дистанционный менеджмент. URL: <http://advance-group.ru/Publications/ManagementAndLeadership/194/>
3. Ward C. 12 Tips for effectively managing remote employees and teams // Long-distance management. URL: <http://thoughtleaderzone.com>
4. Warner M, Witzel M. Managing in virtual organizations. Cengage Learning EMEA. 2004. 161 p.
5. Маляр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 165–171. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>

Андрій КОЦУР

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу THEU

СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах глобалізації економіки та обмеженості ресурсів людський капітал виходить на перший план серед основних чинників конкурентоспроможності організації. Управління людським капіталом компанії є інструментом реалізації стратегії організації. Вона по-перше, повинна бути письмово оформленою. По-друге – з нею мають бути ознайомлені усі працівники. Свою діяльність працівники повинні «зв'язати» з стратегією організації, щоб розуміти кінцеву мету своєї діяльності і важливість ефективного виконання функціональних обов'язків у досягненні стратегічних цілей організації. З метою підвищення ефективності діяльності організації окрім розуміння персоналом важливості своєї роботи є також відповідність їх компетенцій конкретним посадовим обов'язкам та своєчасність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. У сучасних успішних